

## 미술교육 파트너십의 목표 형성 과정에 관한 질적 사례연구\*

기업연계 미술영재교육 프로그램을 중심으로

### A Qualitative Case Study on the Process of Objective Formation in Art Education Partnership

Focused on corporate-linked gifted art education program

이현정\*\* | 김선아\*\*\*

Hyeonjeong LEE | Sunah KIM

#### 초 록

본 연구에서는 사업 목표와 성과의 공유, 새로운 가치 창출로서 파트너십의 개념을 고찰하고, 시스템적 측면에서 파트너십의 특징과 의미를 논의하였다. 이를 토대로 기업과 미술영재 교육기관이 어떤 의사소통과 상호작용을 통해 미술교육 파트너십을 구축해 나가는가를 살펴보기 위한 질적 사례연구 진행하였다. 연구의 결과로 미술교육 파트너십은 고정된 하나의 목표를 중심으로 선형적으로 이루어지는 것이 아니라, '설득하면서 목표를 인식하다', '조정하면서 공동의 목표를 만든다', '학생 경험으로부터 목표에 의미부여 하다' 단계로 공동의 목표를 만들어가는 과정 그 자체임을 알 수 있었다. 본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 사전에 설정된 명확한 목표보다 개방적인 태도로 함께 목표를 만들기 위해 인식을 공유하는 노력과 과정이 성공적인 파트너십의 핵심이 된다. 둘째, 참여자들이 각각의 위치에서 점진적으로 주체성을 가질 수 있는 조건을 만들어 가는 것이 중요함을 알 수 있다.

주제어: 미술교육 파트너십, 파트너십, 질적 사례연구

#### ABSTRACT

In this study, the concept of partnership was discussed by sharing objective and outcomes and creating new values, and the characteristics and meaning of partnership were discussed in terms of system. Based on this, a qualitative case study was conducted to examine how companies and gifted art education institutes establish art education partnership through which communication and interaction. As a result of the study, art education partnership does not take place linearly around a fixed objective. It was found that it is the process of creating a common objective in the steps of 'recognizing the objective while persuading', 'making a common objective while making adjustments', and 'giving meaning to the objective from student experience'. Therefore, as a research implication, first, efforts and processes to share awareness to create objective together with an open attitude, rather than a clear set objective, are the key to successful partnerships. Second, it can be seen that it is important to create conditions for participants to gradually become subjective at each location.

KEY WORDS: art education partnership, partnership, qualitative case study

\* 이 논문은 한양대학교 교내연구지원사업으로 연구되었음(HY-2019년도).

\*\* 주저자  
한양대학교 미술영재교육원 전임연구원  
한양대학교 박사수료  
d6guswjd6@hanmail.net

\*\*\* 교신저자  
한양대학교 응용미술교육과 교수  
sakim22@hanyang.ac.kr

## I. 서론

사전적으로 파트너십은 비즈니스 파트너 또는 동반자의 관계를 뜻한다. 하지만 교육 현장에서는 포괄적인 의미에서 협력, 협업과 유사한 용어로 사용되고 있다. 기술이 고도화됨에 따라 현대사회에의 창의적이고 효과적인 문제 해결을 위하여 지식 간의 융합, 통합을 강조하기 시작하였다. 이에 예술교육 또한 둘 이상의 주체가 서로 간의 필요성에 따라 파트너십을 구축하고 자신이 가진 자원을 공유하여 시너지를 내는 접근을 취하고 있다(황재원, 박경미, 2016). 다각적인 사고와 접근을 시도하는 과정에서 서로의 인적, 물적 자원을 공유하는 협력 형태로서 파트너십이 모색되고 있는 것이다.

이러한 시대적 흐름에 발맞춰 영국, 미국 등 선진 국가들을 중심으로 교육기관, 지역사회, 예술단체, 기업 등 다양한 기관 간의 파트너십이 강조되기 시작하였다(차민경, 2013). 영국은 교육 개혁 차원에서 교사가 창의적으로 수업에 접근할 수 있도록 독려하고자 전문 파트너를 연계하는 제도적 시스템을 도입하였다(CCE, 2012). 여기에서는 프로그램을 기획하고 수행하는 과정에서 학교와 예술 전문기관이 각자가 맡은 역할을 협력적으로 수행하는 것이 핵심 요소가 되었다. 미국의 PCAH(The President's Committee on the Arts and Humanities, 2011) 또한 창조적인 학교를 위해 예술교육 파트너십에 참여한 대상들이 각각의 위치에서 서로 다른 역할을 수행할 수 있는 협업 체계 구축을 촉구한 바 있다. 국내에서도 2005년 「문화예술교육 지원법」 제정과 함께 추진되었던 초기 문화예술교육 사업이 「학교-지역사회 연계 시범사업」(임학순 외, 2006)이었던 점은 주목할 만하다.

예술교육에서 파트너십의 중요성을 고려할 때, 이를 활성화하기 위해서는 핵심적인 역할을 하는 참여 구성원들의 협력 방식을 이해할 필요가 있다(김선아, 2020). 협력 기관들은 반복적으로 의견을 교환하는 과정을 거치며 업무를 추진해 나가는데, 이때 무엇보다 예술교육 파트너십에 대한 서로 간의 인식을 공유하는 것이 중요하다(임학순 외, 2006; 차민경, 2013). 인식을 공유하는 것은 각자가 예술교육 파트너십에 참여한 목적을 드러내는 것이므로 공동의 목표를 초점 있게 접근해 나가는 것을 돕는다. 따라서 파트너십이 실질적으로 교육의 질을 향상시키는 촉매제가 되도록 하기 위해서는 협력 대상들 간의 이해관계 구축이 우선되어야 한다.

그동안 예술교육을 위한 파트너십에 관한 국내 연구는 다양한 측면에서 꾸준히 이어져 왔다. 연구 주제별로 살펴볼 때, 교육 실천가 간의 협력에 관한 연구(신기현, 2006; 안현지, 손민정, 2019), 예술교육 파트너십 관련 요인 및 여건 분석 연구(임학순 외, 2006; 차민경, 2013), 해외 사례를 통한 시사점을 고찰한 연구(정옥희, 2013), 지역연계 차원에서의 파트너십의 의미를 고찰한 연구(김선아, 2020; 김형숙, 2009) 등으로 분류될 수 있다. 그러나 참여 주체 간의 상호작용에 초점을 두어 예술교육 파트너십이 구축되고 운영되는 실제적인 과정에 대한 연구는 찾아보기 어려운 실정이다. 이에 관해 최나영(2017)은 예술교육 파트너십과 관련하여 국내

에서는 여태껏 양적 연구 또는 문헌연구가 이루어져 왔다는 한계를 지적하면서, 실제의 협력 사례를 구체적으로 파악할 수 있도록 연구방법의 변화가 필요한 시점이라고 주장한 바 있다. 따라서 이제 예술교육 파트너십에 관한 연구는 행정 체계나 정책의 정당성을 확보하기 위한 차원을 넘어, 실제 파트너십이 이루어지는 실행에 기반하여 참여 대상 간의 역동성을 심층적으로 분석해야 할 단계에 접어든 것으로 보인다.

본 연구의 목적은 미술영재교육 기관과 기업 간 연계 사례를 중심으로 미술교육 파트너십의 구축 과정에 대하여 깊이 있게 이해하는 데 있다. 먼저 사업 목표와 성과의 공유, 새로운 가치 창출로서 파트너십의 개념을 고찰하고, 시스템적 측면에서 파트너십의 특징과 의미를 논의하고자 한다. 이를 토대로 지자체의 지원을 받아 미술영재교육을 운영하는 기관이 지역의 기업과 연계하여 프로그램을 확장해 나가는 과정에서 어떤 의사소통과 상호작용을 통해 파트너십을 구축해 나가는가를 질적 사례연구를 통해 세밀하게 조명하고자 한다. 이처럼 파트너십을 미술교육을 위한 공동의 목표와 의미를 구성해가는 일련의 의사소통 과정으로 제시함으로써, 파트너십 구축에 대한 실제적인 이해를 도출할 수 있을 것이다. 본 연구의 연구문제는 다음과 같다. 미술교육 파트너십 구축을 위한 매개자로서 기관은 어떤 의미를 가지며 어떻게 상호작용 하는가? 미술교육 파트너십 구축에서 공동의 목표는 어떠한 단계로 형성되는가?

## II. 이론적 배경

### 1. 예술교육 파트너십의 개념

예술교육 파트너십은 “공공-민간부분, 학교급, 예술분야를 막론하고 다양하게 이루어지고 있다”(최나영, 2017, p. 84). 이처럼 예술교육에서 파트너십을 구축해 나가려는 움직임은 파트너십이 예술교육을 활성화하는 데에 중요하게 작용하고 있음을 반증하는 것이기도 하다. 예술교육은 문화예술교육을 중심으로 공공-민간 영역 차원에서의 예술교육 파트너십 논의들이 이어져 왔다. 공공-민간 기관이 추진하는 파트너십은 사회정의 차원에서 민주주의를 실현하고 공적인 영역을 확장하기 위해 다양한 방식으로 추진될 수 있기 때문이다(IPPR, 2001). 이러한 맥락에서 예술교육 파트너십에 관한 정의를 중심으로 예술교육 파트너십의 대상 및 특성을 개념적으로 고찰하고자 한다.

#### 1) 예술교육 파트너십의 정의

파트너십은 둘 이상이 자원 공유를 통해 공동의 일을 추진하여 파급력 있는 성과를 만드는 것에 목적을 둔다. 즉 파트너십은 양쪽 모두 자원 공유에 대한 필요성을 느껴 능동적인 상호

관계를 맺는 것으로서 서로의 전문성을 담보로 새로운 접근과 성과를 가능케 하는 시스템 구축의 성격을 띠는 개념이다(황재원, 박경미, 2016). 이를 토대로 예술교육에서의 파트너십은 참여 대상에게 기존의 교육을 심화시킬 수 있는 경험을 제공하고 의미 있는 성과를 함께 공유하는 협력 체제로 정의할 수 있다. 협력 체제를 “일방향 혹은 선형적인 절차로 보지 않고, 복합적이고 순환적인 상호작용 구조”(김선아, 2020, p. 38)로 보는 것이다. 따라서 본 연구에서는 ‘예술교육 파트너십’을 경영적 관점에서 공동의 목표를 달성하는 과정 전반으로 폭넓게 사용하고자 한다.

Dreeszen, Aprill과 Deasy(1999)는 파트너십에 대하여 해결하고자 하는 문제나 목표를 명료화함으로써 공동의 의도를 표현하는 것이라고 정의하였다. 이어서 그들은 협력 대상에게 요청하고자 하는 것을 문서화함으로써 파트너십을 효과적이고 지속 가능한 형태로 구축할 수 있다고 덧붙여 말했다. Mcquaid(2000)는 파트너십에 대하여 첫째, 개인보다 함께 할 때 시너지를 창출하는 잠재력을 이끌어낼 수 있고, 둘째, 모든 단계에서 동등하지는 않더라도 참여 대상이 전반적인 과정에 참여할 기회를 얻게 되며, 셋째, 민간 협력이 일어날 때 그들이 상업적 목표만을 추구하는 것은 아니라는 가정에 기초하고 있다고 설명한다. 정리하면 파트너십은 상호보완적인 관계를 성립시키고 각자의 위치에서 전문적으로 수행해야 할 역할을 공식화하는 것을 뜻한다. 이때 신뢰를 기반한 체계적인 프로세스를 구축한다는 것은 참여 대상에게 ‘함께’한다는 인식을 부여하여 진지한 태도를 유도할 수 있다.

예술교육은 예술 전문성과 교육 전문성이 모두 요구되기 때문에 개인이 모든 영역에 전문성을 갖추기란 쉽지 않은 것이 현실이다(최나영, 2017). 그러므로 예술교육 파트너십은 서로를 보완할 수 있도록 예술교육 프로그램에 다양한 주체들의 적극적인 참여를 독려한다. 파트너십으로 공유되어진 인적, 물적 자원은 학생들의 학습 환경을 변화시킬 수 있기 때문이다. 정옥희(2013)는 예술교육에서의 파트너십이 학생들이 예술을 접하는 환경적인 요인을 변화시키는 것에 목적이 있다고 언급하였다. 이는 낮은 환경으로부터의 자극을 통해 학생들이 예술에 대한 새로운 시각을 가질 수 있도록 매개 역할로서 파트너십의 중요성을 지적한 것이다. 이와 같이 예술교육 파트너십은 협력을 통해 서로의 자원을 공유하여 예술을 접할 수 있는 범위나 전문성을 향상시키는 것에 목적이 있다고 볼 수 있다.

## 2) 예술교육에서 파트너십의 대상과 특성

파트너십은 자체적으로 존재할 수 없는 특성을 지닌 개념으로 설립 초기에 프로세스를 주도하는 주체가 반드시 필요하다(IPPR, 2001). 하지만 어느 한쪽의 목적에 의해서만 일어날 수 있는 시스템도 아니라는 점에서 다양한 참여자 간의 관계가 중요한 요소가 된다. IPPR(2001)은 파트너십의 구축 과정에 참여할 수 있는 대상을 첫째, 하나 이상의 저명한 설립 파트너, 둘째, 파트너십에 참여 가능한 주요한 조직, 셋째, 세부적인 지원을 필요로 하는 개인으로 분류

하여 제시하였다. 다시 말해 파트너십을 먼저 기획하고 조종하는 주체가 존재하고, 추진 과정에 협력이 필요한 기관이 들어오게 된다. 다음으로 파트너십의 수혜를 받을 수 있는 대상이 선정되면 최종적으로 하나의 시스템이 갖추어지게 되는 것이다. 이처럼 경영적 관점에서 보았을 때 파트너십 시스템은 참여 대상들이 처음부터 공동의 목표를 가지고 함께 시작하는 모습이 아닐 수 있다.

예술교육에서의 파트너십은 수업을 설계하고 운영하는 차원에서 다양한 대상들의 참여와 협력을 유도한다. 신기현(2006)은 예술교육 파트너십에는 교사, 예술가와 더불어 행정가, 교육 전문가, 학부모 등이 포함될 수 있다고 하였다. 여럿이 참여하는 형태의 수업을 교육 실천가들 간의 일로만 보지 않고 수업이 일어나는 공간 너머를 구성하고 있는 대상까지 파트너십의 참여 대상으로 보는 것이다. 이와 같은 주장은 해외에서도 유사하게 논의되어진 바 있다. 영국, 미국에서는 예술교육 프로그램에 다양한 대상들이 참여할 수 있도록 설계하고, 여기에 교육 실천가와 학생을 비롯하여 학부모의 참여까지 독려함으로써 서로에게 능동적인 역할을 부여하고자 하였다(CCE, 2012; Dreeszen, Aprill, & Deasy, 1999; PCAH, 2011). 예술교육 파트너십이 비단 교육 실천가들과 같은 특정한 대상에 한정된 일이 아님을 짐작할 수 있다.

김해경과 김정희(2010)는 역동적인 미술 세계에 참여하는 전문가들이나 미술관, 미술가 작업실과 같은 미술 현장의 공간 활용 등을 가능하게 하는 파트너십을 통해 미술교육의 심화 확대가 가능하다고 주장한 바 있다. 이처럼 파트너십은 제한된 인적, 물적 자원을 확장할 수 있는 방법론으로서 지속적으로 논의되고 있다. 하지만 이는 단순한 교육의 효용성 측면을 넘어서 예술교육에 대한 새로운 사고와 수요를 불러일으킬 수 있는 가능성을 내포한다. 채경진과 임학순(2013)은 협업에서의 자원 교환이 지식 창출의 이익을 가져올 수 있다고 지적하면서 “협업에 부합하는 문화와 가치”(p. 24)가 성공적인 협업의 중요한 요인이라고 주장한다. 즉 파트너십은 성과에 효과적으로 도달하기 위한 도구적 성격을 지님과 동시에 개별 영역에서 가진 한계를 극복해 가는 가운데 새로운 가치를 발견하고 창출하고자 하는 목적을 내포하고 있다.

## 2. 예술교육 파트너십에서의 시스템적 접근

위에서 고찰한 바와 같이, 예술교육 파트너십의 개념은 파트너십 시스템이 참여 대상의 복잡한 상호작용 과정으로 이루어져 있음을 보여준다. 따라서 참여 대상의 협업 방식을 살펴봄으로써 협력을 위한 서로의 인식이 공유될 수 있는 핵심적인 요소를 찾을 수 있을 것이다. 이에 본 절에서는 예술교육 파트너십을 시스템적으로 접근하여 예술교육 파트너십의 구조와 이를 효과적으로 실행하는 매개자의 역할에 관해 논의하고자 한다.

### 1) 예술교육 파트너십의 구조

영국을 포함한 많은 국가에서는 파트너십 구축에 있어 그 중심이 국가 차원에서 민간차원으로 전환되어야 한다는 요구가 지속되어 왔다(Mcquaid, 2000). 파트너십은 기본적으로 서로의 자원을 공유하는 전제에서 출발하기 때문에 초기에 정부가 자본을 투입하는 ‘정부 주도 형태’로 이루어지게 된다. 다만 정부가 지속적인 지원과 개입을 하기에는 물리적인 한계가 있다. 이에 정부는 공적인 목적과 의도를 민간 차원에서 달성할 수 있도록 기반을 닦고, 네트워크 구축을 도와 자발적인 형태로 전환되기를 기대한다.

대표적인 예로 영국의 창의적 파트너십(Creative Partnerships, 이하 CP)을 들 수 있다. 영국은 ‘창의성’이 오늘날의 영국을 문화 강대국으로 자리매김하게 하고 경제를 발전시키는 데에 중요한 역할을 하였다고 보았다. 이에 학생들이 전인적이고 문화, 경제적으로 영향력 있는 인재로 성장할 수 있도록 문화예술교육을 강조하게 되었다(Sorrell, Roberts, & Henley, 2015). CP는 학생들의 창의성 개발을 목표로 공교육에 문화예술교육을 활용하기 위한 교육부-문화부 간의 협업 기반 파트너십 시스템이다(최보연, 2015).

우리나라 예술교육 파트너십 또한 “정부가 비영리조직을 사업주관기관으로 설정하여 지역 학생들에게 문화예술교육서비스를 전달하는 정책사업”(p. 41)의 형태로서 파트너십이 구축되어졌다(임학순, 2006). 이후에는 “기업, 지역 대학, 예술가, 민간예술단체 등의 참여”(p. 157)를 필요로 하는 등 민간에서 사회적 기여 차원으로 파트너십이 강조되어졌다(차민경, 2013). 파트너십의 특성에서 언급하였듯이 파트너십이 시작되기 위해서는 이를 조종할 수 있는 설립 파트너가 필요하다. 이에 파트너십에 대한 목표를 정부와 같은 기관이 설정하게 되고 여러 대상들을 참여시켜 성과가 공유되도록 추진된다(정옥희, 2013). 이를 정리하면 예술교육 파트너십은 예술교육에 관심 있는 대상들을 인위적으로 군집시킨 후 자원을 공유하고 상호 영향을 주고받도록 하여 공동의 목표를 이루어 나가는 형태로 운영될 수 있음을 알 수 있다.

예술교육 파트너십은 지역 내에 존재하는 자원을 연계하는 시스템적 특성 또한 가지고 있다. 학생들의 환경을 이루고 있는 일상, 문화를 교육에 활용할 수 있도록 지역 자원을 연계하는 것이다. 이은적, 최나영, 강주희(2019)는 지역연계 차원의 예술교육 파트너십에 참여하는 대상들이 각자 궁극적으로 기대하는 바를 다음과 같이 정리하였다.

개인적 차원에서는 예술향유 능력의 향상, 자아 정체성 확립, 평생교육의 토대 마련, 학교·교육청 차원에서는 예술교육 기회 확대 및 다양화, 교육과정 내실화, 건강한 학교 문화 형성, 지역사회 차원에서는 지역사회 활성화 및 지역문화 발전을 기대할 수 있다(이은적, 최나영, 강주희, 2019, p. 244).

위의 내용에서 참여 대상들이 예술교육 파트너십을 통해 추구하고자 하는 목표가 조금씩 상이한 것을 확인할 수 있다. 예술교육 파트너십은 참여 대상들의 지속적인 관계 맺음을 통해

진정한 공동의 목표를 이루는 것이 중요하다(김해경, 김정희, 2010). 하지만 참여 대상들마다 성과로 기대하는 바가 있고 이는 공동의 목표라는 이름 아래 미묘한 차이를 띠 수도 있는 것이다. 서로의 목표를 공유하는 것은 예술교육 파트너십에 참여하는 정도를 높이는 데에 기여할 수 있다(임학순, 2006). 따라서 협력 대상이 추구하는 목표가 상이할 수 있음을 인정하고 이를 공유하는 과정을 거치면서 공동의 목표를 향한 지속적인 협력 관계를 구축하는 것이 중요할 것이다.

## 2) 파트너십에서 매개자의 역할

파트너십이 하나의 시스템으로 작동하기 위해서는 예술영역과 교육영역을 매개하는 다면적인 조직이 요구된다. 이에 관해 김선아(2020)는 협력관계를 네트워크의 역동적 움직임을 만드는 ‘사람의 연결’로 설명하면서, 이러한 매개자의 구체적인 형태로 Networker(김경애, 2009), Creative Agent(CCE, 2012), Coordinator(이승미, 이경연, 윤기준, 최성희, 2017) 등을 논의한 바 있다. 예술교육의 다양한 주체 간의 연결을 촉진하고 전문적으로 조직하는 개인 혹은 기관 차원의 매개자는 단순히 인적, 물적 자원을 연계하는 역할을 넘어선다. 예술교육에 대한 이해 당사자의 상이한 인식과 기대 등을 조율 및 협상하면서 공동의 의미를 만들어 갈 수 있도록 하기 때문이다.

다양한 형태의 매개자 가운데 CP의 핵심적인 요소인 창작 에이전트(Creative Agent)의 역할에 주목할 필요가 있다. CP는 앞서 언급하였듯이 영국의 교육부와 문화부의 협력 체제이다. 그래서 교육 현장의 참여자로 학교(기관)와 교사(실천가)가 있고 여기에 예술 관련 참여 대상이 들어오는 형태를 취하게 된다. 구체적으로 학교와 동등한 위치에서 학교가 예술 전문가를 활용할 수 있도록 돕는 ‘Creative Agent(기관)’와 ‘Creative Practitioners(예술가)’를 배치한다. 창작 에이전트(Creative Agent)는 지역 특색을 반영한 학교 교육과정과 국가 수준 교육과정 사이를 조율하는 곳으로서, 프로그램을 기획하고 교사를 지원하는 예술가를 섭외하는 등의 임무를 수행한다(정옥희, 2013). 즉 단위 학교와 교사들이 문화예술교육을 적용한 교과목을 운영할 수 있도록 다양한 역할의 참여 대상자를 마련한 파트너십 형태이다. 학생들이 경험하는 예술교육의 질적 수준을 담당 교사 혹은 예술강사 개인의 역량에 전적으로 의존하는 국내 상황과는 달리, 영국의 CP에서는 수업 현장에 변화를 가져올 수 있는 파트너십의 시스템을 구축하여 활용한 것이다.

위에서 논의한 바와 같이 파트너십의 구축을 위해서는 다양한 주체들 간의 연계, 조직, 관리가 요구되며, 동시에 참여자 간의 비전과 목표를 공유하기 위한 소통 체계를 필요로 한다. 영국의 The Institute of Public Policy Research(IPPR, 2001)에서는 공공과 민간의 파트너십을 공적 영역과 사적 영역 간의 위험공유 관계(risk-sharing relationship)로서, 원하는 공공 정책의 성과를 이루기 위한 공동의 포부(aspiration)에 기초하는 것으로 정의한다. 여기에서 주목할 파

트너십의 성격은 ‘위험의 공유’와 ‘공동의 포부’일 것이다. 즉 단순히 동일한 목적을 가지고 자원을 협조하는 차원이 아닌 공공의 목적으로 달성하고자 하는 공동의 신념 안에서 위험과 갈등을 감수해 가는 과정인 것이다.

이상과 같이 예술교육 파트너십은 고정된 조건 혹은 환경이 아닌 공동의 목표를 개발하고 성취해 나가는 시스템으로서, 그 안에서 의사소통을 일으키고 매개하는 기관의 역할이 핵심적인 부분을 차지한다고 볼 수 있다. 이는 Geddes(2005)가 파트너십의 구축 요인으로 목적과 목표(purpose and objectives), 리더십 수준(leadership quality), 파트너십 가치(partnership values) 등을 제시하고 있는 데에서도 알 수 있다. 같은 맥락에서 이화정과 임학순(2018)은 협업 운영 체계에서 행위자들의 “갈등 관리, 위기 상황 해결, 소통과 공유 환경조성, 창조적 시너지 창출 환경”(p. 114) 등이 고려되어야 하며, 이를 위해 협업 방법론에 관한 논의가 활성화되어야 한다고 주장한 바 있다. 따라서 다양한 주체들이 상호작용하면서 협업의 방향을 찾아가는 과정에 대한 이해를 통해 효과적인 파트너십 구축을 위한 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

### III. 연구 방법

예술교육 파트너십의 개념을 이해하고 시스템적 접근을 취하기 위해 예술교육 파트너십의 구조적인 측면과 이를 활성화하는 매개자 역할을 이론적으로 고찰하였다. 이 과정에서 예술교육 파트너십을 수행하는 기관 자체를 조명한 연구가 부족함을 확인할 수 있었고 기존 선행연구들과 차별성을 발견할 수 있었다. 이를 토대로 본 연구에서는 미술교육에서의 파트너십을 중심으로 기관 간의 협력 과정을 살피고, 사례를 구성하고 있는 대상들이 어떠한 상호작용 과정을 거쳐 목표를 형성해 나가는지를 탐색하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서 사용한 질적 사례연구의 연구 방법에 대한 세부 내용은 다음과 같다.

#### 1. 질적 사례연구

본 연구에서는 기관 대 기관의 파트너십으로 실행된 단일 사례를 통해 참여 대상들의 협력 과정을 도출하고자 질적 사례연구를 실행하였다. Dewey(1934/2018)에 따르면 개개인들이 하나의 형식을 형성한다는 것은 다양한 유기체와 상호작용하며 점진적으로 발전하는 과정이다. 예술교육 파트너십은 조직 내 복잡한 관계들로 얽혀있다. 참여 대상들이 각자의 목표를 달성하기 위해 공동의 목표를 만들어 나가는 조율 과정은 프로젝트를 더 나은 결과로 발전시키는 데에 있어 원동력이 될 수 있다. 이에 기관 간에 파트너십을 구축하게 된 계기와 성과를 향한 운영 과정을 참여 대상들의 상호작용을 통해 심층적으로 이해할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 사례연구를 통해 참여 대상들이 의사를 결정하는 과정을 살피고, 그 속에서 서로 상호



작용하며 움직이는 관계들을 포착하고자 한다.

사례연구는 질적연구방법론 중 하나로 “구체적인 현상, 이슈 또는 하나의 사례를 깊이 있게 다룸으로써 문화를 공유하고 있는 집단이 어떻게 그들의 문화를 결정하고 움직이게 하는지”를 탐색하는 연구 방법이다(Creswell & Poth, 1994/2018, p. 96). Stake(1995/2000)는 사례를 이루고 있는 것들이 상호작용하여 만들어지는 상황에 대해 세부적으로 알고자 할 때 사례연구를 진행한다고 하였다. 단순히 우수한 내용을 소개하는 것이 아닌, 사례가 가진 ‘복잡성’을 자세히 보여주는 것이다. 그렇기 때문에 사례연구는 집단이 가지는 문화적 현상을 실제적인 형태로 바라보고 이해하기에 용이하다고 볼 수 있다. 따라서 사례연구는 “중요한 상황들 속에서 사례가 전개되는 방식에 대해 이해”하도록 돕는 연구 방법론이다(Stake, 1995/2000, p. 13). 사례연구는 단일 사례 또는 복수 사례로 이루어진다. 여기에서 연구 대상은 공동체, 관계, 결정 과정 또는 구체적인 프로젝트 등이 될 수 있다(Creswell & Poth, 1994/2018, 재인용).

Creswell과 Poth(1994/2018)는 사례연구의 데이터 해석 방법을 크게 2가지로 설명하였다. 첫째, 제시한 사례에 대해 직접적으로 해석하고 그것이 가지는 의미를 부여하는 방법이다. 둘째, 사례가 가지는 현상에서 발견되어지는 이슈나 이면에 주목하는 방법이다. 본 연구의 목적은 구체적인 사례를 직접적으로 해석하고 의미부여하는 데에 있지 않다. 따라서 사례의 참여 대상들의 의사결정 과정과 상호작용을 예시(instance)로서 제시하고 예술교육 중에서도 ‘미술교육 파트너십’ 문화가 가지는 궁극적인 이슈나 의미들을 시사점으로 끌어내는 데에 중점을 두었다.

## 2. 자료 수집

### 1) 프로젝트 개요

본 연구의 사례는 사회공헌 주최 기관인 S기업이 서울시 소재의 H 대학부설 미술영재교육원(이하, H영재원)과 파트너십을 구축하고 <신진작가 미술영재 멘토링 프로그램>을 운영한 예술교육 프로젝트이다. 해당 프로젝트는 저소득층 미술영재 학생들에게 신진작가를 매칭하여 실제 작가처럼 전문적인 작업을 해보도록 기회를 제공하는 것에 목적을 두고 있다. 학생들은 미술 관련 신진작가들과 멘토-멘티 관계를 형성하게 되고 매칭된 신진작가의 작업실에 직접 방문하여 창작 활동을 진행하게 된다. 완성 작품은 추후 한강 공원에 설치된다.

본 프로젝트는 S기업이 서울시와 조례를 통해 진행한 공공성 확보 사업이다. 이에 기업이 참여하였지만 민간 차원에서 이루어진 공적인 특성을 가진 사례라고 볼 수 있다. S기업과 H영재원은 저소득층 미술영재 대상의 예술교육 프로그램을 운영하기 위해 2019년 4월 MOU를 체결하여 협력 시스템을 구축하였다. 따라서 파트너십 협력 과정과 참여 대상 간의 관계가 상호작용하는 실제적인 프로세스를 살펴볼 수 있는 사례가 될 수 있을 것으로 판단되었다. 프로

젝트 전반의 기획을 맡은 S기업은 학생들에게 다양한 미술 분야 가운데 관심 영역을 선택하도록 하고 이를 토대로 신진작가를 섭외하였다. H영재원은 주로 사업 추진 방향에 대한 자문과, 학생, 학부모를 대상으로 프로그램을 홍보하고 안내하여 최종 40명의 중·고등학생들을 참여시키는 업무를 수행하였다. 또한 S기업과 함께 학생, 학부모들과의 소통이 원활할 수 있도록 다양한 업무를 지원하였다.

## 2) 연구 대상

본 연구는 기관과 기관 간의 파트너십 관계에 주목하고 있다. 따라서 S기업, H영재원에서 의사결정 과정에 개입되어 있는 관계자 집단과 교육적 수혜를 받는 학생 집단을 예시적 표집 대상으로 선정하였다. 관계자 집단은 MOU 체결 과정에서 직접적으로 의사소통이 이루어진 두 기관의 실무 담당자를 1명씩 섭외하였다. 이는 각 기관이 설정한 목표들을 중심으로 프로젝트 진행 과정에 대한 상호작용을 듣는 것이 목적이었기 때문에 개별 인터뷰를 진행하였다. 다음으로 파트너십에서의 목표들이 수혜 대상들에게 어떻게 의미부여 되어 성과로 만들어지는지를 알고자 학생 3명을 섭외하여 학생 집단을 구성하였다. 단, 개인별로 경험에 차이가 있을 것으로 예상되어 프로그램을 수료한 학생들 중 서로 다른 작가들과 작업한 대상으로 구성하였다. 또한 대상의 특성상 개별 인터뷰를 통해 충분한 자료 수집이 어려울 수 있다는 판단에서 서로의 이야기들을 들으며 내용을 보완할 수 있도록 그룹 인터뷰를 진행하였다.

연구자는 H영재원 실무 담당자로 해당 프로그램을 지원하는 역할을 수행하였다. 참여한 학생, 학부모와 상시 소통이 가능한 위치에 있어 연구 참여자들의 반응을 수시로 묻거나 파악할 수 있는 친밀한 관계를 형성하고 있었다. 본 프로젝트의 예술교육 프로그램은 2019년 7~9월 2개월간 진행되었다. 생생한 데이터를 얻고자 연구 참여자는 프로젝트가 종료되는 시점인 9월에 선정하고 10월경 인터뷰를 진행하였다. 대상별로 1, 2차 인터뷰가 진행되었는데, 1회당 1시간씩, 총 6회 진행되었다. 연구 참여자에 대한 정보 및 인터뷰 일정은 <표 1>과 같다.

<표 1> 참여 구성원 정보 및 인터뷰 일정

대상	연구 참여자	성별	(관심)영역	소속(학년)	인터뷰 일정	
					1차	2차
관계자	A	여	미술교육	H영재원	2019.10.11	2019.10.29
	B	여	사회공헌, 경영	S기업	2019.10.04	2019.10.10
학생	C	여	일러스트	F고등학교(2학년)	2019.10.05	2019.10.19
	D	여	회화	G중학교(2학년)	2019.10.05	2019.10.19
	E	여	애니메이션	I중학교(1학년)	2019.10.05	2019.10.19

관계자의 경우, 파트너십 구축 및 운영 과정에 관한 질문지를 구성하였다. 학생의 경우, 프로그램 참여 계기 및 경험에 대한 질문지를 구성하였다. 연구 참여자들에게는 인터뷰 도입에

서 연구 목적을 밝히고 음성 녹음에 대한 동의를 구하였으며, 차후 연구 데이터로 활용될 예정임을 알렸다. 또한 연구 참여자들에게 인터뷰 질문지를 사전에 전달하여 자신들의 경험을 상기해보고 인터뷰에 참여할 수 있도록 장치를 마련하기도 하였다.

### 3. 자료 분석

파트너십이 구축되고 운영되는 것은 일련의 과정을 통해 이루어지는 형태이며 업무의 단계에 따라 의사가 결정되고 관계들이 끊임없이 작용한다. 따라서 시간성을 띠 수밖에 없기 때문에 코딩 과정에서 파트너십의 진행 과정이 드러나도록 코드 및 범주를 정리하였다. 연구자는 인터뷰를 통해 수집한 데이터들을 개방 코딩(open coding)한 후 범주화하여 주제를 도출하였다. 이때 분석 및 해석 과정에서 참여 대상별 상호작용 지점들이 고려될 수 있도록 코딩한 코드 옆에 화자를 함께 표기하였다. 분석 자료는 동료 연구자와 정리된 데이터들을 놓고 협의 과정을 거쳤다. 이를 통해 도출된 자료 분석 결과는 대범주 3개, 중간 범주 6개, 코드 60개로 요약될 수 있는 데, 이는 <표 2>와 같다.

<표 2> 미술교육 파트너십 사례 자료 분석 결과

대범주	중간 범주	코드
설득하면서 목표를 인식하다	상급자 설득하기	자원 활용 고민(A), 수혜 대상(A), 기대효과(A), 사회공헌(A), 장기적인 비전(A), 우선순위(A), 기업의 역할(A), 양방향적 수혜(A), 전문성 부족과 낮은 분야의 부담감(A), 대상 특성(A), 사업 성과와 일치(A), 충분한 사전조사(A), 진행 이유 설명하기(A), 마지막선 설정(A)
	협력 기관 설득하기	교육 목표의 중복(B), 이점 파악(B), 기존의 것 확장(B), 새로운 경험(B), 사회 환원(B), 실무 담당자 대 실무 담당자(B), 열린 마인드(B), 기관 문화(B), 관심사 일치(A), 담당자 인식(B), 협력 기관을 배제하지 않는 태도(B), 각자가 가지는 주체성(B), 상대를 한 발짝 가까이 관찰하기(B), 보완(B), 간격 좁혀나가기(B)
▽		
조정하면서 공동의 목표를 만들다	기대효과 조합하기	두 기관을 분리시키지 않고(B), 참여 독려 장치 마련(A), 취지 공감시키기(A), 가공(B), 전문성 드러내기(B), 솔깃(B), 작가가 마음에 들어서(A), 가족의 추천(D, E)
	추진 방향 조율하기	예상 밖에 생긴 문제 해결(A), 업무 경계가 불분명(A), 학예회처럼 나오지 않도록(A), 사전 협의(C), 같은 공간 각자 갈길 가는 모양(D), 각자의 콘셉트 제안(C), 의견 수용(C, D, E), 중재(E), 좋게 좋게(C), 있는 그대로 존중(B), 상호학습(B)
▽		
학생 경험으로부터 목표에 의미부여 하다	변화 목격하기	자기들만의 의미 찾기(A), 시야 확장(E), 내가 특별해 보이는(C), 작가와의 공동 작품(E), 함께 작업한 동료(E), 주변 사람들의 관심(A), 뭔가 된 것 같은(C), 가족과의 대화(D, E)
	목표 확장하기	도배(A), 대화가 일어나는 전시장(A), 또 다른 팀이 만들어져(A), 주인공(B)

※ (A~E)는 인터뷰 화자를 뜻함

## IV. 미술교육 파트너십의 목표 형성 과정

자료 분석 결과, S기업과 H영재원이 파트너십의 목표를 만들어 가는 과정을 ‘설득하면서 목표를 인식하다’, ‘조정하면서 공동의 목표를 만들다’, ‘학생 경험으로부터 목표에 의미부여하다’로 구분할 수 있었다. 기관들은 파트너십이 필요한 지점들을 막연히 목표로 설정하고, 협력 과정에서 서로의 목표를 조율, 조합하여 공동의 목표로 만들어 나갔다. 또한 기관들은 참여자의 변화된 모습들을 목격함으로써 설정한 목표에 의미부여 하는 과정을 거쳤다. 이를 통해 미술교육 파트너십이 공동의 목표를 만들어가는 의사소통 과정 자체임을 알 수 있었다. 본 장에서는 S기업과 H영재원 사례를 통해 기관들이 어떤 목표에서 출발하여 파트너십 관계를 구축하고 의사소통하여 협력해 나가는지를 살펴보고자 한다.

### 1. 설득하면서 목표를 인식하다

‘설득하면서 목표를 인식하다’는 하나의 기관이 여러 대상에게 파트너십의 필요성을 설득하는 과정을 거치면서 추상적이던 목표를 점차 인식해 나가는 단계이다. 이는 ‘상급자 설득하기’와 ‘협력 기관 설득하기’로 구성되며 자세한 내용은 다음과 같다.

#### 1) 상급자 설득하기

수직 구조인 조직 안에서 상급자에 허락을 구하는 과정이 당연할뿐더러 수시로 일어날 수 있겠으나, 여기서는 파트너십 구축을 위해 선행되어야 할 설득의 차원이다. 상급자를 설득하기 위해서는 공적인 일이지만 일방적으로 어느 한쪽에 혜택이 가기보다 서로가 최대한의 효과로 수혜자가 되도록 ‘우선순위’를 둘 필요가 있었다. 즉 ‘양방향적 수혜’가 고려된 목표를 설정하는 것으로 시작되는 것이다.

우리가 얻을 수 있는 이익이 무엇이었는가. 기업은 그게 가장 중요하니까 그 부분을 많이 설득을 해드렸죠. 저희 공간에서 전시를 하는 게 처음이거든요. 내부에서 하는 게 아니라 외부에서 처음 했기 때문에. (중략) 외부 공간을 활용한 예시일 수 있잖아요. 부가적으로 이익을 창출할 수 있을 것 같다고 설득을 많이 했죠. 왜냐하면 저희는 대관업무가 중요하기도 하고 (중략) 대관으로 이런 것도 가능하다는 큰 예시일 것 같았어요. 그래서 ‘오히려 우리한테도 이익이 될 수 있다.’ 이런 이야기를 많이 했던 거 같아요. (관계자 A, 2차 인터뷰)

S기업은 문화예술사업을 진행하는 기업이다. 이에 긴급지원 형태로 일시적인 현금 또는 장학금을 제공하기보다는 문화를 향유할 수 있는 성인을 길러내기 위한 ‘장기적인 비전’ 차원에서 교육사업을 ‘사회공헌’의 방향으로 전환하게 되었다. 기업의 상품이나 서비스를 이용하는 것은 결국 사람이기 때문에 눈앞에 성과보다 문화를 향유할 수 있는 시민을 기르는 데에 기여

하는 것이 ‘기업의 역할’이라고 본 것이었다. 관계자 A는 이를 바탕으로 목표를 설정하는 과정에서 기업이 가진 ‘자원 활용에 대한 고민’이 이어졌다고 이야기하였다.

저희는 공간을 임대하는 사업을 하고 있으니까 그 부분이랑 정말 잘 맞았던 거 같아요. 그 부분을 채워주기 적합한 사업이었고. (중략) 저희 공간이 제약이 많은 공간이라서 식사하는 것도 안 되고 판매도 안 되고 정말 다 안 되는 공간이거든요. 그것을 되게끔 하게 하는 건데.. (관계자 A, 2차 인터뷰)

S기업은 일반 시민들과 문화를 나누는 용도로 활용되고 있는 야외 공간을 가지고 있었다. 야외라는 특성상 기존에 음악, 공연 예술 콘텐츠로 한정되어 있었는데, 여기에 미술이란 영역을 확장하고자 한 것이다. 관계자 A는 “일반 시민이 봤을 때 좋은 문화를 즐겨야 하는데, 그러기 위해서는 높은 수준의 작품을 제작할 수 있는” 학생들의 작품을 전시할 필요가 있다고 보았다고 언급하고 있다(관계자 A, 1차 인터뷰). 이러한 이유로 소외계층 미술영재 학생들을 참여자로 설정하게 된 것이다. 그런데 관계자 A는 목표를 설정할 때 소외계층 미술영재 학생들만을 위한 것이라기보다 서울에 거주하는 모든 일반 시민들을 ‘수혜 대상’으로 설정하게 된 배경을 다음과 같이 설명하였다.

저희는 공간이 있잖아요? 공간을 활용하기 위해서인데, 저희는 소외계층만을 위한 사업이라고 생각하지는 않았어요. 왜냐하면 참여한 작가들께도 수혜가 가고, 학생들에게도 수혜가 가고, 일반 시민들한테도 수혜가 가는 것이라고 생각했거든요? 그랬을 때 (저희의) 가장 큰 대상은 일반 시민이라고 생각해요. (관계자 A, 1차 인터뷰)

관계자 A는 궁극적으로 시민들의 높아진 수준을 충족시키고 나아가 S기업의 공간에 많은 사람들이 찾아와주기를 ‘기대’하였다. 하지만 S기업은 “교육 전문기관이 아니기 때문에” ‘전문성이 부족’하고, ‘낮선 분야’이기에 “자문을 얻기도 어려운” 상황이어서 실무 담당자로서 부담감이 크게 작용하였다(관계자 A, 1차 인터뷰). 임학순(2015)은 참여 기관들이 “애매모호하지만 강한 신념”(p. 25)을 가지고 교육적 목표를 인식하여 파트너십을 구축하고 있다고 주장한 바 있다. 이는 파트너십이 명확하지 않은 목표로부터 시작되며 초기에는 상호 간의 인식 공유가 완전하게 이루어지기 어려울 수 있음을 내포하고 있는 것으로 해석된다. 이러한 맥락에서 관계자 A는 유사한 사업을 진행하고 있는 기관들을 조사하고 직접 결과물들을 보고 오는 등 실행 가능성을 살폈다. 또한 협력 기관이 수행하는 일들을 탐색하는 것은 스스로를 설득하는 과정이기도 하였다고 말했다. 이는 관계자 A가 무엇을 하고 싶고 할 수 있는지에 대한 불확실성을 내재한 상태에서 목표를 형성하기 위한 방법들을 모색하는 노력의 과정으로 보인다.

관계자 A는 협력 기관을 탐색할 때 프로젝트 참여 대상인 소외계층 미술영재라는 ‘대상 특성을 고려’하였으며, 기업 측이 추구하고자 하는 ‘사업 성격과 일치’하는지를 고려하였다. 상급자에게 프로젝트의 시너지를 위해 협력 기관들을 소개하며 그들이 “전문가 집단이라는 것을 확인시켜줄 수 있는 것들을 계속 보여”주었고, “이들도 우리와 같은 방향을 추구하는 곳이라

고 이해'시키며 설득해 나갔다고 말했다(관계자 A, 1차 인터뷰). 또한 관계자 A는 상급자와의 소통 과정에서 학생들이 멘토라고 느끼고 동기부여가 일어날 수 있도록 여러 방면에서 '마지노선을 설정'하였다고 말했다. 학생들의 요구를 반영하여 신진작가들을 섭외할 예정이지만, 시작 전에 어느 정도의 기준점을 잡아 두고자 한 것이다. 이를 정리하면 '상급자 설득하기'는 불확실성에 대한 '충분한 사전 조사'를 거쳐 '사업을 진행하고자 하는 이유'로 바뀌 나가며 목표를 점차 형성해 나가는 단계이다.

## 2) 협력 기관 설득하기

상대방도 협력하였을 때 어떤 '이점이 있을지 분명하게 파악'되어야만 협력으로 인해 업무가 늘어나는 부담을 감수할 수 있다. "파트너십을 맡게 되면 기존의 업무에서 하나의 업무가 추가되는 것이고, 이것이 실질적으로 과중한 업무가 될 수도 있으나 사실 상대방이 어떤 인식을 갖고 있느냐에 따라 협조적일 수도 비협조적일 수도" 있는 것이다(관계자 B, 1차 인터뷰). 다시 말해 '담당자의 인식'이 상대를 설득하는 과정에 영향을 줄 수 있다. 관계자 B는 '실무 담당자 대 실무 담당자' 간의 소통 과정에서 '협력 기관을 배제하지 않는 태도'가 느껴진 것에 대하여 다음과 같이 언급하였다.

기관 대 기관이라고 하면 긴장되고 경직되어 있을 것 같은데, 그렇지 않았던 것은 담당자의 역량도 컸다고 느껴요. 어떤 것에 대해서 의견을 내었을 때 굉장히 수용이 잘 되었던 것. 그리고 기업의 입장을 우리가 이해할 수 있도록 명확하게 얘기해 주셨던 것들이 있었고, 협조가 굉장히 잘 되셨고요. 그래서 주체가 실무 담당자가 되었던 것 같아요. 보통 실무 담당자는 사실 (윗선의 의견을) 전달하고 실행하는 역할을 하곤 하는데. 어떻게 보면 실무 담당자들끼리 충분한 파악과 니즈를 가지고 있는 상태에서 주체가 됐던 거 같아요. (관계자 B, 1차 인터뷰)

관계자 B는 또한 양쪽의 입장을 모두 고려할 수 있는 '열린 마인드' 못지않게, '기관 문화'가 폐쇄적이지 않은 것이 협력을 결정하는 데에 있어 "중요하게 작용"하였다 보았다(관계자 B, 1차 인터뷰). 협력 기관에게도 자신들의 목표를 계획하고 추진해 나갈 수 있도록 분위기를 형성해줄 필요가 있는 것이다. 이에 관계자 B는 관계자 A와 이야기를 나누는 과정에서 '관심사가 일치'하고 '둘의 목표가 잘 부합된다고 느껴' 협의의 자리를 마련하게 되었다고 말했다.

이미 (정해놓은 듯) 경직된 무언가를 저희한테 제안을 했다면 아마 잘 성사가 되지 않았을 것 같아요. 그런데 거기도 뭔가를 준비를 하는 과정이었고, 저희도 사업을 운영(준비)하는 과정이었기 때문에 이야기를 나누다보니까.. 가장 중요했던 부분이 두 기관에서 추구하고 지향하는 목표지점이 유사하다는 생각이 들었어요. (관계자 B, 1차 인터뷰)

관계자 A와 관계자 B 모두 유사한 내용의 프로젝트를 준비하는 과정에 있어 의견을 주고받으며 서로가 파트너십을 통해 얻을 수 있는 목표들을 내부적으로 정리할 수 있었다. 이에 H영 재원은 학교 밖 교육기관임에도 불구하고 결국 교실 안에서 수업이 일어나기 때문에 현장과

밀접한 작가의 공간과 기업의 공간을 활용하여 ‘기존의 것을 확장시켜’보는 것을 목표로 설정하였다. ‘새로운 경험을 제공’하는 만큼 학생들의 성장을 기대한 것이다. 나아가 관계자 B는 각기 다른 위치, 사회, 공간, 사람이 각각의 역할에서 사회에 환원하는 형태가 가능할 것으로 기대하였다.

보통 아이들이 작품에 대한 설명을 쓰고 발표하는 것에 익숙하잖아요. 그냥 교실 안에서, 선생님 앞에서 하는 건 되게 익숙한데 전혀 다른 낯선 타인들. 그러니까 내가 사회구성원으로서 만날 수 있는 사람들이 내가 하는 행위이나 창작물, 그런 예술에 대한 관심을 갖고 있는 것이잖아요. 조금 더 새로운 경험일 것 같아요. (중략) 굉장히 아이들한테 의미부여가 될 것 같은. (중략) 연계한다는 건 새로운 누군가를 만나는 것이 가장 크고, 그게 결국은 어떻게든 다양한 협업의 방식으로 나타날 것이고 아이들한테 새로울 수 있고요. (관계자 B, 1차 인터뷰)

파트너십 구축 과정에서 상대 기관은 제안에 공감하고 목표를 설정할 수 있는, 즉 ‘각자의 주체성’이 존중되어야 적극적인 상호작용이 일어날 수 있다. 김세원과 한송이(2019)는 파트너십 관계에서 양방향의 의견을 모두 살피려는 것이 중요함을 강조한 바 있다. 이에 서로가 모호한 상태라는 것을 인정하고 ‘상대를 한 발짝 가까이 관찰’할 필요가 있다. “사실 어려운 일이지만 한 발짝 들어가 관찰하기 시작하고 관심을 갖기 시작하면 대부분의 것들이 이해되고, 용납되고, 인정되고, 결국 존중”되어 ‘간격을 좁혀나갈 수 있는’ 지점이 생길 수 있다(관계자 B, 1차 인터뷰). 참여 기관들은 궁극적으로 추구하고자 하는 목표에 조금의 차이가 있을 수 있고 이것이 명확하지 않을 수 있다. 따라서 ‘협력 기관 설득하기’는 상대 기관도 협력의 필요성에 공감할 수 있도록 설득하는 과정에서 각자 추구하는 궁극적 목표를 인식하기 시작하는 단계이다.

## 2. 조정하면서 공동의 목표를 만들다

‘조정하면서 공동의 목표를 만들다’는 미술교육 파트너십 프로젝트에 참여자를 끌어들이기 위해 기관 간의 목표를 맞추는 단계이다. 이는 ‘기대효과 조합하기’, ‘추진 방향 조율하기’로 구성되며 자세한 내용은 다음과 같다.

### 1) 기대효과 조합하기

관계자 B는 2019년 4월 학생과 학부모들이 모여 있는 자리에서 미술교육 파트너십 프로젝트 홍보를 맡아 진행하였다. 이 과정에 ‘두 기관을 분리시키지 않고’ 학생, 학부모들이 자연스럽게 프로젝트를 받아들일 수 있도록 추구하는 목표들을 ‘가공’하여 ‘솔깃’하게 만들었다.

기존에 경험하지 못한 하나의 프로그램들을 실제 작가들과 해본다는 것. 꼭 진로랑 연결되는 것은 아니지만 실제 현장에 있는 작가들을 만나면 아이들도 궁금해할 것 같았어요. 그런 부분과 더불어 제 기억에는 그 자료가 엄청 그렇게 가공되었던 것 같아요. 공간에 대한 부각들, 그리고 그 기업

에 대한 얘기들. 대기업이잖아요. 일반인들이 접근하기 어려운 기업이고 전시 공간이잖아요. 어떻게 보면 개인이 가지기 어려운 큰 혜택. 그래서 학부모님들도 권유를 했을 때 ‘이건 어려운 기회인 거구나’, ‘해봐야겠구나’라는 생각을 했겠죠? 기업의 영향으로 만들어 진 것도 있겠지만 그 공간이 그런 특수성을 갖는 거죠. (관계자 B, 2차 인터뷰)

여기서 ‘가공’이라는 용어는 없는 것을 조작하여 만들거나, 있는 것을 부풀리는 차원으로 사용된 것이 아니었다. 공간에 대한 강조, 참여 기관에 대한 강조, 참여하였을 때 수수료등을 수여하는 등 ‘참여 독려 장치를 마련’함으로써 학생들에게 중요한 이력이 될 수 있을 것으로 여겨지도록 한 것이다. 파트너십 참여 대상은 각자 전문성이 다르고 확보하고 있는 자원의 양과 질에 차이가 있다(황재원, 박경미, 2014). 그렇기 때문에 관계자 B가 언급한 ‘가공’은 S기업이 가진 장점에 대한 부각과 전문성을 갖춘 교육 기관이라는 H영재원의 인식을 결합하여 서로의 목표를 조합하는 맥락으로 사용되었다고 볼 수 있다.

S기업과 H영재원의 파트너십은 기관 대 기관 간에 네트워크가 잘 연결되어 있는 모습으로 신뢰를 높이고 대외적으로 ‘전문성을 드러내’ 수혜자들의 참여 의지를 끌어올릴 수 있었다. 이처럼 모호하였던 각각의 목표가 하나의 목표로 조합되면서 구체성을 띠기 시작하였으며 양쪽의 목표가 섞인 형태로서 공동의 목표가 만들어졌다. 이에 솔깃한 학생들은 ‘작가가 마음에 들어서’ 또는 ‘가족의 추천’으로 참여 의사를 결정하게 되었다고 말했다. 신진작가도 유사한 맥락에서 프로젝트의 ‘취지를 공감’할 수 있도록 설득하는 섭외 과정을 거쳤다. 따라서 ‘기대 효과 조합하기’는 두 기관이 추구하던 목표에 상대의 이점들이 조합되면서 구체적으로 목표가 조정되어가는 단계이다.

## 2) 추진 방향 조율하기

큰 설계를 따라 움직이다 보면 진행 과정 중 미처 생각하지 못한 부분이나 ‘예상 밖에 생긴 문제를 해결’해야 될 수 있다. Mcquaid(2000)는 숨겨진 목표가 상대에게 드러나지 않거나 자신이 속한 조직의 목표만을 달성하려 할 때 오히려 충돌이 발생할 수 있으니 협력 기관에게 이해를 구할 수 있도록 목표를 명확하게 인식해 나가야 한다고 주장하였다. 조율의 과정을 무시하고 일방향적으로 진행할 시 다른 상대에게는 무리한 요구로 느껴져 관계가 어긋날 수 있다. 이에 두 기관이 추구하는 공동의 목표의 방향에 맞춰 파트너십 목표가 끊임없이 조율되는 특성을 가졌음을 인지할 필요가 있다.

관계자 A는 본격 수업이 진행되면 처음부터 자율에 맡기는 방향을 생각하고 있었다. 하지만 학생들의 결과물이 점점 두드러짐에 따라, 관계자 A는 완성도의 기대치가 구체적으로 바뀌면서 신진작가에게 ‘학예회처럼 느껴지지 않도록’ 완성해 줄 것을 요청하였다. 초기에 목표를 설정할 때 기업의 자원을 사회 공헌으로 풀 수 있는 방안을 고민하는 데에 집중했다면, 진행 과정을 거쳐 추상적으로 생각해 오던 목표들이 점차 세부적으로 조정되어가는 것이다.



신진작가와 학생들은 충분한 ‘사전 협의’를 거쳐 ‘각자의 콘셉트를 제안’하는 방향으로 제작 방향을 구체화해 나갔다. 학생 D는 이러한 수업 방식을 ‘같은 공간에 있지만 같길 가는 모양’으로 표현하기도 하였다. 학생들과의 소통 과정에서 신진작가는 ‘의견을 수용’하거나 중복되는 학생들 간의 의견을 ‘중재’하며 ‘ 좋게 좋게’ 관계를 형성해 나갔다. 관계자 B는 프로그램이 학생의 ‘있는 그대로를 존중’한 ‘상호학습’ 형태로 진행된 것에 만족감을 느끼며 차후 학부모의 인식을 확장시킬 수 있는 계기로 작용할 수 있도록 목표를 조정하였다.

우리 아이를 있는 그대로 예술가로, 작가로 인식할 수 있지 않을까. (중략) 미술을 잘 모르거나 경험이 없는 분들이 생각하는 예술에 대한 고정관념이 있잖아요. 예술 하는 행위 자체를 그대로 이해하려고 다가서실 수 있으실 것 같고, 존중하실 수 있으실 것 같다. (관계자 B, 1차 인터뷰)

학생들에게 새로운 경험을 제공하여 H영재원의 프로그램 취지들을 확장하는 것에 있던 초기의 목표가 구체적인 형태로 나타나는 것을 확인하면서, 프로젝트에 제외되어 있던 대상의 변화까지 기대하게 된 것이다. 따라서 ‘추진 방향 조율하기’는 진행 과정에서 설정한 목표가 구체적인 형태로 보여 짐에 따라 목표와 추진 방향이 세부적으로 조정되는 단계이다.

### 3. 학생 경험으로부터 목표에 의미부여 하다

‘학생 경험으로부터 목표에 의미부여 하다’는 기관이 전시를 통해 참여자의 변화 지점을 직접 목격하고, 목표에 의미를 부여함으로써 미술교육 파트너십의 의의를 확장시키는 단계이다. 이는 ‘변화 목격하기’와 ‘목표 확장하기’로 구성되며 자세한 내용은 다음과 같다.

#### 1) 변화 목격하기

경험의 과정에서 마음속에 잠재된 의미들은 긴장이 풀릴 때 비로소 진정한 의미로서 움직이게 된다(Dewey, 1934/2018). 전시는 하나의 경험이 완성되는 지점으로서 모든 참여자들에게 내재된 ‘자기들만의 의미 찾기’ 과정을 불러일으킬 수 있다. 이에 미술교육 파트너십 프로젝트는 전시를 중심으로 참여자들을 모아 하나의 인위적인 공동체를 형성하여 성과에 대한 파급력을 높였다. S기업과 H영재원은 예술교육 프로그램을 진행하기 위한 협력 관계였기 때문에 경영적 또는 교육적 차원에서 학생들의 변화가 발견되는 것이 중요한 요소였다. 따라서 파트너십 목표가 단순히 기관의 행정, 홍보 차원에서 그치지 않도록 참여자들로부터 이를 재인식할 필요가 있다고 보았다.

관계자 A와 B는 작품 전시에 방문한 관람자와의 상호작용이 학생에게 잠재된 의미를 끌어내는 데에 영향을 미쳤음을 발견할 수 있었다고 언급하였다. 이는 전시 오픈에서 라이브 페인팅을 하는 동안 사진을 찍어도 되는지 묻거나 칭찬을 해주는 등 ‘주변 사람들의 관심’에 ‘뭔가 된 것 같은’ 느낌을 받았다는 학생 C의 언급에서도 구체적으로 확인할 수 있었다. 직접적인

대화로 소통이 일어난 것은 아니지만 작품을 중심으로 타인과 상호작용이 일어난 현상은 보이지 않는 공동체를 형성하는 하나의 관계 맺음 형태라고 정의할 수 있다. 낯선 대상이 자신의 작품을 감상하게 되면 학생은 그 주변을 맴돌고, 어떤 반응을 보이는지를 지켜보며 자신만의 의미를 형성하고 있었던 것이다. 이는 참여자들 외에 일반 시민까지 수혜 대상으로 본 관계자 A의 목표가 참여자인 학생에게 영향을 미쳤음을 확인할 수 있는 부분이다.

한편 친밀한 관계 안에서도 ‘또 다른 팀이 만들어’지는 모습을 포착할 수 있었다. 학생의 결과물을 놓고 ‘가족과의 대화’가 이루어지기도 하고 학부모가 적극적으로 작가를 찾아가 소통하기도 하는 등 관심을 보이는 태도를 이끌었던 것이다.

너무 부끄러워하는데 좋아가지고. 자기 친구들 데려오고. (중략) 너 어떻게 했어? 단체로 우르르 가서. 그 재미가 있었던 거 같아요. 또 다른 팀이 만들어져서 서로서로 왔다갔다. 내일도 와? 하고 물어봤는데 친구 데리고 올 거라고 하는 친구들도 있었고. 삼촌이나 이모랑 오는 학생도 있었고. 그 다음에 작가님들하고 이야기하는 친구들도 많이 있었어요. 다른 친구들은 어떻게 하나 보고, 활동 영상 찍어가고. 그러면서 괜히 부끄러우니까 어떻게 할걸 더 예쁘게 할걸.. (관계자 A, 2차 인터뷰)

관계자 A는 친밀한 대상 간에 만들어진 공동체는 학생과 관람자 사이에 교집합이 생기는 형태로 나타났다고 말했다. 이 교집합은 또 다른 친밀한 관계가 들어오게 될 때 새로운 공동체로 분열되기도 하고 하나로 더해져 형태가 커지기도 한다. 학생들은 자신만의 의미를 찾는 과정에서 주변 친구들에 영향을 받아 ‘시야가 확장’되고 ‘자신이 특별해 보이는’ 경험을 하였다. 더불어 학생들은 매칭된 신진작가를 ‘함께 작업한 동료’로 봄과 동시에 자신의 작품을 ‘작가와와 공동 작품’으로 여기고 있었다(학생 E, 2차 인터뷰). 이와 같은 의미는 새로운 경험을 통해 학생들이 성장해 올 것을 기대한 관계자 B의 추상적인 목표가 구체적인 모습으로 목격된 부분이라 할 수 있다. 따라서 ‘변화 목격하기’는 기관들이 목표가 도달한 지점들을 전시를 통해 실제적인 장면으로 직접 목격하는 단계이다.

## 2) 목표 확장하기

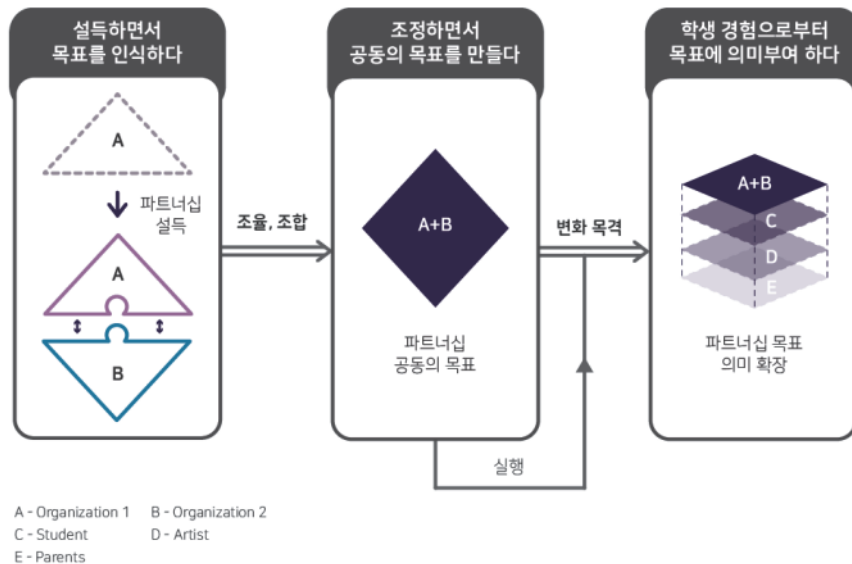
관계자 A에 따르면 현장에서 적극적으로 관계 맺음을 하지 못한 학부모일지라도 자신들의 메신저에 사진이 ‘도배’되어 있는 모습들을 볼 수 있었다고 하였다. 이러한 학부모의 반응은 학생 인터뷰에서도 살펴볼 수 있었다.

나 같은 경우엔 아예 (이야기를) 안했는데, 엄마는 여기저기 다 소문을 내고 다녔더라고. 성당 아줌마랑, 친구 아줌마랑, 오빠 친구 아줌마랑. (학생 D, 2차 인터뷰)

전시가 ‘대화가 일어나는 공간’으로서 하나의 공동체를 만드는 역할을 하였다고 볼 수 있다. “어느 공간에서든 어느 대상 안에서든 아이들은 종종 소외될 수 있는데, 이런 전시 공간은 자신의 주체성이 확연하게 드러나는” 곳이 될 수 있다(관계자 B, 2차 인터뷰). 이에 관계자 B

는 최종 전시를 통해 학생들이 무대 위의 ‘주인공’이 되어 자신을 중심으로 공동체가 연결되어 있는 경험을 하게 된 것 같다고 의미를 부여하였다. 관계자 A는 관계자 B도 마찬가지로겠지만 “각 팀이 어떤 작업을 어떻게 하였는지를 모르기 때문에 이러한 상황이 재미있다.”고 말했다(관계자 A, 2차 인터뷰). 이때 H영재원도 마찬가지로 일 것이라고 언급한 것은 결국 두 기관이 공동의 목표로 설정한 지점에서 한층 확장된 목표와 의미들을 현장에서 발견하였음을 인정하는 것으로 해석할 수 있다.

공간의 활용을 교육적으로 풀고자 하였던 관계자 A와 학생들에게 새로운 경험을 제공하고 하였던 관계자 B의 추상적인 목표가 만나서 참여자들이 변화를 느끼는 지점들과 상호작용하며 확장되어 간다. 임학순(2006)은 파트너십의 성공요인 중 첫 번째를 ‘목적과 목표’로 제시하고 있다. 하지만 미술교육 파트너십에서의 공동의 목표에 대한 인식은 처음부터 협의를 통해 설정되는 것이 아니라 참여자들과 끊임없이 상호작용하며 확인되는 개념으로, 쌍방향으로 참여를 독려할 수 있는 목적이자 목표로서 구성될 필요가 있다. 따라서 ‘목표 확장하기’는 기관 관계자들이 학생들이 현장에서 발언한 말과 행동을 토대로 파트너십 목표를 확장해 나가는 단계이다. 미술교육 파트너십 사례의 목표 형성 과정을 종합하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 미술교육 파트너십의 목표 형성 과정

요약하면, 미술교육 파트너십은 초기에 하나의 기관이 협력의 필요성만을 가지고 막연하게 출발하여 오히려 파트너십을 설득하는 과정 속에서 목표를 점차 인식하게 되는 ‘설득하면서 목표를 인식하다’ 단계로부터 시작되었다. 다음으로 미술교육 수혜 대상들을 참여시키기 위해 기관 간의 목표를 조율 및 조합하며 프로젝트를 실행하는 ‘조정하면서 공동의 목표를 만들다’

단계를 거쳤다. 마지막으로 기관들은 참여자들이 변화되어 가는 지점들을 전시를 통해 직접 목격하면서 목표를 확장하는 ‘학생 경험으로부터 목표에 의미부여 하다’ 단계에 도달하였다. 따라서 미술교육 파트너십은 기관 간의 의사소통 과정 자체로서 파트너십 구축 및 목표 형성 과정으로 볼 수 있었다. 이러한 목표 설정 과정에 대한 분석을 통해서 주체성을 가진 다양한 참여자들의 적극적인 발언들이 전시를 중심으로 모임으로써 교육적 목표를 확장하는 데에 기여할 수 있는 가능성을 발견할 수 있었다.

## V. 결론

본 연구에서는 예술교육 파트너십의 개념과 시스템적 접근에 관한 구조 및 의미를 고찰하여 기업연계 미술영재교육 프로그램을 중심으로 질적 사례연구를 진행하였다. 특히 미술교육 파트너십이 구축되는 과정을 실제적으로 들여다보고 기관 간의 상호작용을 중심으로 파트너십 목표가 어떻게 형성되는가에 주목하였다. 연구의 결과로 미술교육 파트너십이 고정된 하나의 목표를 중심으로 선형적으로 이루어지는 것이 아니라, ‘설득하면서 목표를 인식하다’, ‘조정하면서 공동의 목표를 만들다’, ‘학생 경험으로부터 목표에 의미부여 하다’의 단계로, 공동의 목표를 만들어가는 과정 그 자체임을 알 수 있었다.

본 연구의 결과는 두 가지 측면에서 시사점을 가진다. 첫째, 미술교육 파트너십은 기관마다 달성하고 싶은 숨겨진 목표들이 조율, 조정되면서 교육의 질을 향상시키는 방향으로 재현되고 이를 기반으로 참여자들이 능동적인 공동체 형태를 구성해 나가는 형성적 개념임을 알 수 있었다. 여기에서 주목할 것은 여러 기관이 동등한 출발점을 가지는 것이 아니라, 하나의 기관이 협력이 요구되는 목표를 설정하고 다른 전문성을 가진 기관들의 참여 기회를 만들어가는 방식으로 진행된다는 것이다. 따라서 사전에 설정된 명확한 목표보다, 개방적인 태도로 함께 목표를 만들기 위해 인식을 공유하는 노력과 그러한 과정을 구축하는 것이 성공적인 파트너십의 핵심이 된다.

둘째, 파트너십을 위한 공동의 목표 설정 과정은 참여자들의 위치 이동을 필요로 한다. 본 연구에서 논의한 바와 같이, 목표가 형성되는 과정에서 다양한 주체들이 각자의 역할을 찾아 나가면서 능동적 참여가 일어나고, 이는 다시 파트너십의 목표에 의미를 부여하는 요소가 되었다. 다시 말해 기관 간의 파트너십에 의해 만들어진 무대 위에 학생들과 전문가, 더 나아가 학부모들이 수동적인 위치에 머무르지 않고 공동의 목표 만들기에 참여하는 주체의 일부가 된 것이다. 이처럼 미술교육 파트너십에 있어 참여자들이 각각의 위치에서 점진적으로 주체성을 발휘하고 경험할 수 있는 조건을 만들어가는 것이 중요함을 알 수 있다.

본 연구는 파트너십의 실제적인 경험을 세밀하게 관찰하고 참여자의 시각에서 그 과정을

심층적으로 분석하였다는 점에 의의가 있다. 하나의 개별적 사례에 집중한 질적 연구의 특성상 연구 결과를 일반화하는 데에는 한계가 있다. 하지만 복잡성과 맥락성이 중요한 요인이 되는 파트너십 연구에서 질적 사례연구는 효과적인 연구 방법이 될 수 있다. 따라서 본 연구 결과를 토대로 다양한 파트너십의 사례를 축적해 나간다면, 파트너십의 구축 과정에 대한 보다 보편적인 이해를 획득할 수 있을 것이다. 본 연구는 미술교육에서 파트너십에 관한 연구의 시발점을 제공하였다는 점에서 중요성을 가지며, 향후 미술교육의 질적 향상을 위한 파트너십의 연구와 실천이 이어지길 기대한다.

## 참고문헌

- 김경애(2009). 교육복지 네트워크에서 네트워크 역할의 의미 탐색: 교육복지투자우선지역 지원사업 학교에서의 실천 사례를 중심으로. *평생교육학연구*, 15(4), 185-215.
- 김선아(2020). 지역연계 미술교육의 개념화를 위한 소고. *조형교육*, 73, 25-40.
- 김세원, 한송이(2019). 비영리조직과 기업의 파트너십에 대한 국내연구 동향 및 제언. *한국비영리연구*, 18(2), 125-140.
- 김해경, 김정희(2010). 파트너십에 기반 한 미술교육 프로그램의 교육적 의미와 구조에 대한 연구. *미술교육논총*, 24(1), 93-122.
- 김형숙(2009). 미술과 지역사회의 파트너십: 지역사회 미술교육의 성립 배경을 통해 본 실태연구. *미술교육논총*, 23(1), 93-124.
- 신기현(2006). 우리나라 예술영재교육에서의 교사-예술가 파트너십의 현황 및 개선방안 탐색. *한국교원교육연구*, 23(1), 147-168.
- 안현지, 손민정(2019). 예술 강사의 문화예술교육 파트너십 인식 연구: 대전광역시 사회문화예술교육 지원 사업을 중심으로. *예술교육연구*, 16(2), 1-16.
- 이승미, 이경연, 윤기준, 최성희(2017). 학교 체육·예술교육의 지역 연계 활성화 방안 (연구자료 ORM 2017-66-9). 진천: 한국교육과정평가원.
- 이은적, 최나영, 강주희(2019). 학교예술교육 활성화를 위한 지역연계 실천 방안. *조형교육*, 71, 239-257.
- 이화정, 임학순(2018). 문화예술교육 전문 인력의 문화예술교육 협업 인식에 대한 탐색적 연구. *예술경영연구*, 47, 93-119.
- 임학순(2006). 문화예술교육프로그램의 파트너십 구축 요인에 관한 연구: 학교와 지역사회 연계 문화예술교육사업을 중심으로. *기초조형학연구*, 7(3), 37-48.
- 임학순(2015). 문화예술교육과 지역사회의 관계에 대한 문화예술단체의 인식연구: 지역특성화 문화예술교육 지원 사업을 중심으로. *예술경영연구*, 36, 5-33.
- 임학순, 채원호, 성기선, 이상민, 손호중, 김선아, 우주희(2006). 학교 - 지역사회 연계 문화예술교육 시범사업 평가 및 발전방안 연구. *한국문화예술교육진흥원 보고서*. 문화예술교육 05-03.
- 정옥희(2013). 영국의 ‘창의적 파트너십’ 실천 사례연구: 한국의 창의·인성교육을 위한 예술선도학교교육 실천에 주는 시사점. *미술교육연구논총*, 36, 91-117.
- 차민경(2013). 민간예술단체의 문화예술교육 파트너십 참여 활성화를 위한 내외부 여건 분석. *무용예술학연구*, 43(3), 155-174.

- 채경진, 임학순(2013). 문화정책 분야 협업 성공 요인이 성과에 미치는 영향. *문화정책논총*, 27(2), 9-28.
- 최나영(2017). 텍스트 마이닝에 기반한 예술교육 파트너십 국내 연구 경향 분석. *예술교육연구*, 15(2), 83-102.
- 최보연(2015). 창의교육에서 문화교육으로: 영국 신노동당 및 보수·자민당 연합정부 간 문화예술교육 정책 변동에 관한 비판적 고찰. *문화경제연구*, 53-96.
- 황재원, 박경미(2014). 경영자원의 속성이 자원공유에 미치는 영향. *한국산학기술학회논문지*, 15(10), 6004-6013.
- 황재원, 박경미(2016). 자원의 의존성과 자원공유. *한국산업경영학회 발표논문집*, 1-18.
- CCE(2012). *Creative Partnership: Changing young lives*. Retrieved from <http://www.creativitycultureeducation.org/wp-content/uploads/Changing-Young-Lives-2012.pdf>.
- Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2008). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE. (원저 1994 출판)
- Dewey, J. (2018). *경험으로서 예술 1* (박철홍 역). 파주: 나남. (원저 1934 출판)
- Dreeszen, C., Aprill, A., & Deasy, R. (1999). *Learning partnerships: Improving learning in schools with arts partners in the community*. Washington, DC: Arts Education Partnership.
- Geddes, M. (2005). *Making public private partnerships work: Building relationships and understanding cultures*. Aldershot: GOWER.
- IPPR(2001). *Building better partnership: The final report of the commission on public private partnership*. London: EMPASIS.
- Stake, R. (2000). *질적 사례 연구* (홍용희, 노경주, 심종희 역). 서울: 창지사. (원저 1995 출판)
- Sorrell, J., Roberts, P., & Henley, D. (2015). *문화예술교육은 왜 중요한가* (오수원 역). 파주: 열린책들. (원저 2014 출판)
- Mcquaid, R. W. (2000). The Theory of Partnerships - Why have Partnerships, In S.P.Osborne (Ed.), *Managing public-private partnerships for public services: an international perspective* (pp. 9-35) London: Routledge.
- PCAH(2011). *Reinvesting in Arts Education: Winning America's Future Through Creative Schools*. Retrieved from <https://www.giarts.org/sites/default/files/Reinvesting-in-Arts-Education-Winning-Americas-Future-Through-Creative-Schools.pdf>.